

---

# A CIÊNCIA E A GESTÃO DA INFORMAÇÃO: COMPATIBILIDADES NO ESPAÇO PROFISSIONAL

---

ENSAIO

Patricia Zeni Marchiori

Doutora em Ciências (Ciência da Informação e Documentação) USP/ECA,  
Professora Adjunto II do Departamento de Ciência e Gestão da Informação,  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.  
E-mail: pzeni@ufpr.br

## RESUMO

Este ensaio apresenta o contexto contemporâneo que embasa as atividades de profissionais da informação, tendo em vista mercados de trabalho com crescentes níveis de exigência e a necessidade de solucionar problemas de informação cada vez mais complexos e dinâmicos. Define-se Gestão da Informação, assim como sua abrangência acadêmico-operacional, tendo como base os pressupostos teóricos da área de Ciência da Informação, em especial o núcleo de conteúdos relacionados à gestão integral dos recursos de informação de indivíduos, grupos e organizações. Ressalta-se que a Gestão da Informação compartilha, com as demais profissões afins, os processos de criação, seleção e avaliação, gerenciamento, divulgação, utilização, preservação e políticas de direitos (privacidade, direitos autorais e outros) relacionados ao trinômio **dado, informação** e **conhecimento**. São descritas habilidades e conhecimentos necessários ao desempenho profissional do gestor, assim como as dificuldades inerentes à atuação no campo de atividades de informação.

## ABSTRACT

*This article presents the actual context regarding the information professionals' activities, bearing in mind the job market, which is getting more and more exigent and concerned about information problems resolution. It defines information resource management, as well as the academic and operational approach, based on the Information Science theoretical assumptions. The main focus is the core content, related with the overall management of information resources, needed by individuals, groups and institutions. It stress the common processes regarding the information field shared by the information resources manager and others professionals, related to the trinomy **data, information** and **knowledge**. The article describes the skills and abilities needed by the information resources manager as well as the inherent difficulties concerning any professional approach to the information activities field.*

## 1. CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DA ÁREA DE INFORMAÇÃO

“Nos próximos vinte anos, companhias, governo e indivíduos enfrentarão crescentes dificuldades em um ambiente igualmente complexo. [...] nós teremos, também, um enorme potencial positivo, incluindo tecnologia, melhorias nas comunicações, disponibilidade de capital e um aumento fenomenal na quantidade e disponibilidade de informação [...]” (OPEN HORIZONS, 2001).

Ainda que a definição acima defina um cenário possível para os próximos 20 anos, não seria viável garantir uma estrutura de acesso dito “global” aos produtos e serviços de informação em um contexto de desigualdades tão marcantes como o Brasil. Nas chamadas “ilhas de excelência”, ou por meio de projetos orientados para as populações menos favorecidas, o que se chamou de “Sociedade da Informação” no final da década de 70 encontra, no século XXI, as condições estruturais para sua efetivação. De maneira mais rápida ou mais lenta, planejada ou apenas disponibilizada na forma de computadores conectados à *internet*, o novo século se inicia com uma proposta de ampla conectividade, de preocupação com os conteúdos criados, manipulados e disseminados nos públicos mais diferenciados e heterogêneos, e com a revisão de competências profissionais – organizacionais e/ou individuais – que sejam responsáveis pelos processos e atividades de uma sociedade voltada para a informação e para o aprendizado.

De maneira crescente, a economia se volta para a produção de bens, serviços e atividades de informação, e pode ser caracterizada, de maneira geral, pelos seguintes pressupostos:

1. Que o potencial tecnológico sustentará o amplo acesso à informação, assim como possibilitará a convergência de diferentes tipos de informação (textual, sonora, gráfica, visual etc.) para entidades (ou objetos) de informação, as quais podem ser compostas e disponibilizadas de acordo com a necessidade particular de um indivíduo ou grupo;

2. A intenção de que a disponibilidade de informação (e possivelmente de conhecimento) possa fortalecer a democracia e a sociedade;
3. A percepção de que as áreas e os setores econômicos tornar-se-ão dependentes de uma força de trabalho que tenha acesso à informação e possa compartilhá-la;
4. O reconhecimento de que a informação, para ser acessível, deve ser organizada e gerenciada;
5. O reconhecimento de que as habilidades de criação, busca, análise e interpretação da informação são essenciais para indivíduos e grupos;
6. A percepção de que as necessidades de informação se tornam cada vez mais complexas e dependentes de diferentes e múltiplas fontes – cuja qualidade e correta avaliação são fatores cruciais para os processos de tomada de decisão;
7. Que o crescente desenvolvimento e substituição de tecnologias desafiam tanto as habilidades dos leigos como dos profissionais da informação no que diz respeito ao seu entendimento, domínio e gerenciamento efetivo;
8. O reconhecimento de que o setor de informação é uma parte substancial da economia dos países.

Ainda considerando tal cenário, os processos relacionados com a informação são alvo da crescente atenção de governos e grupos econômicos. Seja pela retomada da preocupação com a coleta e preservação do conhecimento – em termos públicos e privados –, seja pela revisão do que sejam atividades voltadas para agregar valor à informação e ao conhecimento, o fato é que as tecnologias da informação, aliadas à sua intensiva produção e fluxo, podem, potencialmente, distinguir indivíduos e grupos em suas atividades profissionais, culturais, sociais e econômicas.

Por outro lado, o “imperialismo tecnológico”, motivador e consequência do processo de globalização, tem afetado a dinâmica social de maneira cada vez mais contínua e abrangente. Ainda que este texto não se detenha na discussão dos pontos negativos e positivos de tal movimento, é de senso comum que o final do século XX e, tudo

leva a crer, uma parte significativa do século XXI caracterizam-se pelo aumento do desemprego, da exclusão e das dificuldades para a mobilidade e a ascensão social. Igualmente, a concentração do patrimônio e da renda vem aprofundando o fosso entre uma minoria de menos de um décimo do conjunto dos cidadãos e a massa da população (FURTADO, 1996). O que se verifica – ratificado pelas “grandes batalhas” que vêm acontecendo nos últimos anos nas reuniões da Organização Mundial do Comércio e do G-7(8) – é que este é um período de instabilidade e desarticulação social, no qual o modelo capitalista e neoliberal está sendo constantemente colocado em xeque. Uma vez que o crescimento econômico só pode continuar caso existam mercados e consumidores, há uma conjuntura dramática para a significativa maioria de tais consumidores, que assistem à retração do seu poder de compra e do seu padrão de vida.

Ainda que as novas técnicas tenham aumentado a produtividade do trabalho e demandado mão-de-obra em setores específicos, o abismo socioeconômico, tecnológico e cultural aumenta em países cujas debilidades internas (e outras causadas pelos seus “concorrentes”) impedem a competitividade necessária em mercados cada vez mais agressivos. No entanto, esta “sociedade globalizada” permite que empresas e instituições transnacionais estabeleçam, como *modus operandi*, a transferência de atividades produtivas de um país para outro. Mais que a transferência física de uma fábrica, por exemplo, “viajam” nos cérebros de seus executivos e nas redes de informação eletrônica valiosos conteúdos informativos, com o auxílio adicional – quando necessário – da mobilidade dos meios de transporte físico.

Valorizada como recurso, a informação define a competitividade de pessoas, grupos, produtos, serviços e atividades; e os mesmos processos de transmissão de dados e de gestão da informação e do conhecimento que têm marcado a instabilidade do mercado de trabalho, são geradores de empregos (ainda que informais, terceirizados e/ou “franqueados”) nas áreas de tecnologia de informação, de comunicação e de conteúdos. Novamente, as formas de organização do trabalho – mais flexíveis e menos hierarquizadas – que, por

um lado, afastam os trabalhadores de projetos político-sindicais comuns (DUPAS, 1999), dependem, por outro lado, de sistemas intensivos de distribuição e armazenamento de informação, em ambientes que passam a promover a geração e o compartilhamento de conhecimento. É neste contexto que se inserem os profissionais de informação deste milênio, em particular o profissional em Gestão da Informação.

## **2. A GESTÃO DA INFORMAÇÃO**

As tecnologias da informação e da comunicação, como ressaltado anteriormente, têm possibilitado a convergência dos tradicionais suportes informativos para formatos digitais, assim como a criação de outros objetos/representações de informação, que normalmente já “nascem” em um ambiente virtual. Da mesma forma, tais tecnologias provocam e exigem igualmente a convergência de profissões/áreas que antes eram razoavelmente estanques porque havia a possibilidade de determinar nichos de mercado e reconhecer sistemas de informação como privativos de determinada categoria profissional.

Em um mundo que pretende ser altamente interconectado, e que para tal necessita de padrões e procedimentos, de desenvolvimento estruturado de conteúdos informativos, de alta capacidade de gerenciamento e de habilidades de mediação, as demandas são tão dinâmicas quanto heterogêneas. Aos profissionais da informação ditos “tradicionais” (como os arquivistas, os bibliotecários, os museólogos, os profissionais dos meios de comunicação de massa, e até mesmo os informáticos) agregam-se outros, ditos “emergentes”, cujas denominações no mercado de trabalho (ainda que não reflitam formação acadêmica formal) indicam uma forte interação de habilidades e conhecimentos técnicos e gerenciais disponíveis na arena dos profissionais de informação e de outras áreas, tais como Educação, *Marketing*, História, Administração, Economia, entre outros. Os exemplos se multiplicam, e independentemente de formações técnicas ou de nível superior (e mesmo de complementação/extensão e de pós-graduação) tais

indivíduos se posicionam no campo de atividades de informação sob variados títulos, como *web designers*, engenheiros de conteúdo, arquitetos de informação, apenas para exemplificar. Advogam, não raras vezes com propriedade, que dominam técnicas, modelos e metodologias que, se não são de todo inéditas (sob o ponto de vista de que o ciclo de vida e de gerência da informação é comum àqueles que partilham o mesmo campo de atividades), apresentam respostas efetivas aos problemas crescentes relativos à gerência dos dados, da informação e, mais recentemente, do que vem sendo chamado de “gestão do conhecimento” (DILLON, 2001, MARCHIORI, 1996). Nem todas essas ocupações/funções demandadas no momento serão mantidas em um futuro próximo, pois a história e a experiência confirmam que profissões e/ou ocupações dependentes intensivamente de uma tecnologia têm dificuldades de se manter e de se modificar quando tal tecnologia é substituída e/ou se esgota. Todavia, o campo de atividades de informação tem crescido o suficiente para abrigar novos profissionais, desafiando suas habilidades em contextos cada vez mais dinâmicos (HORTON JR., 1992).

De qualquer maneira, entre as “dores do parto” de qualquer nova disciplina dentro de uma determinada área estão as de sua definição e abrangência. O mesmo se passa com a Gestão da Informação.

A atividade de gestão pode ser considerada como um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (MANUAL DE GESTÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO, 1997). Sob esta perspectiva, a Gestão da Informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da própria informação que, a partir disso, deve ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações (PONJUÁN DANTE, 1998). A exigência de um composto gerencial, a utilização de tecnologias e a

importância de compreender e oferecer a informação com valor agregado indicam pelo menos três recortes no contexto da gestão da informação, que já se apresentam como realidades em cursos de graduação e pós-graduação no Brasil.

Um dos enfoques é dado em cursos de Administração de Empresas, onde a gestão da informação visa a incrementar a competitividade empresarial e os processos de modernização organizacional, capacitando profissionais para a administração de tecnologias da informação que estejam em sintonia com os objetivos empresariais. A intenção é formar um profissional que domine, além das tradicionais disciplinas da área de Administração de Empresas, o planejamento e o uso estratégico das tecnologias da informação e as especificações de qualidade e segurança da informação empresarial. É também neste contexto que se intensificam as propostas e estudos sobre Gestão do Conhecimento.

Sob o enfoque da tecnologia, a gestão da informação é vista, ainda que dentro de um contexto organizacional, como um recurso a ser otimizado via diferentes arquiteturas de *hardware*, *software* e de redes de telecomunicações, adequadas aos diferentes sistemas de informação – em especial aos empresariais. A velocidade da transmissão de dados, aliada à confiabilidade e requisitos dos sistemas de informação, indica a orientação de profissionais nessa “linha”.

O terceiro enfoque é o da Ciência da Informação (INSTITUTE OF INFORMATION SCIENTISTS, 2001) – que em sua essência se ocupa do estudo da informação em si, isto é, a teoria e a prática que envolvem sua criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso, tendo como princípio o fato de que existe um produtor/consumidor de informação que busca, nesta, um “sentido” e uma “finalidade”. Uma formação profissional em gestão da informação, sob o ponto de vista deste recorte, volta-se para o contexto social onde há fornecimento e demanda de informação, assim como a necessidade de gerenciamento dos recursos de informação (deles próprios e da sua relação com a instituição e/ou com os indivíduos aos quais vão servir), o monitoramento, a localização, a avaliação, a

compilação e a disponibilidade de fontes de informação que, potencialmente, podem suprir a solicitação, e que devem ser descritas, analisadas, compiladas e apresentadas para sua utilização imediata. Neste contexto, tanto os processos administrativos como a utilização de tecnologias são mecanismos facilitadores para a otimização de processos que levam, idealmente, à comunicação efetiva da informação entre indivíduos e grupos. Assim, a Gestão da Informação tem por princípio focar o indivíduo (grupos ou instituições) e suas “situações-problema” no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo-efetivas. Diagnosticadas a demanda e suas possibilidades, deve-se definir uma metodologia/estratégia para sua “solução”, que pode envolver a identificação e avaliação de fontes de informação, a aplicação de tecnologias adequadas, os profissionais e os fornecedores adequados para o trabalho em parceria, assim como os mecanismos de avaliação do andamento da atividade e seus resultados parciais e total. A função principal do gestor da informação é prover um serviço e/ou produto de informação que seja direcionado, funcional e atrativo.

O ponto de partida é a demanda de informação, e o processo de atendimento a esta demanda envolve, em distintos momentos e em diferentes estágios, uma série de outros elementos, potencialmente identificados como pertinentes para o oferecimento da resposta adequada. Desta forma, o enfoque da Ciência da Informação permite que se identifique a abrangência da Gestão da Informação. Como é uma grande área, os conhecimentos, habilidades, teorias e metodologias da Ciência da Informação são utilizados e compartilhados por subáreas que, em geral, resultam em formações acadêmicas de nível técnico, de graduação e de pós-graduação. Várias profissões se ocupam, em maior ou menor grau de intensidade, da teoria e prática da criação, aquisição, acesso, validação, organização, armazenagem, transmissão, recuperação e uso da informação. Assim também se passa com a Gestão da Informação.

Para esta, como para qualquer outra atividade nesta grande área, o trabalho se inicia com o estudo da informação em suas características, fluxos e

necessidades/ usos por parte de pessoas e grupos, assim como com a exploração da teoria de sistemas de comunicação humana (estruturação e avaliação). Esta atividade busca, igualmente, identificar conteúdos de informação em seus mais variados formatos e canais (incluindo seres humanos, sistemas de armazenagem e outras organizações que permitam acesso a fontes de informação), sejam eles internos e/ou externos ao ambiente de trabalho dos indivíduos e grupos aos quais oferece seus serviços. Os processos de agregação de valor à informação também são identificados como básicos para o profissional em Gestão da Informação. Incluem-se aí as habilidades de análise, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca, e apresentação/formatação da informação – tendo em vista os diferentes suportes e canais pelos quais esta informação possa estar (e ser) disponibilizada, assim como o(s) tipo(s) de informação que é(são) objeto de tal atividade (ou seja, textual, sonoro, numérico, visual etc., ou ainda a reunião de vários tipos, vista a demanda identificada). Para tal, os recursos de multimídia, informática e de (tele)comunicação devem ser avaliados e utilizados conforme a situação-problema em informação e conhecimento se apresenta. Os estudos teóricos da Ciência da Informação são igualmente trabalhados e englobam a própria natureza, definição, conteúdo e significado da informação, o desenvolvimento de modelos de sistemas, processos, produtos e serviços de informação, além, naturalmente, da pesquisa básica e aplicada em informação.

Outra área de abrangência da Ciência da Informação corresponde ao núcleo da gestão propriamente dita. Nesta “linha”, os conhecimentos e habilidades do profissional devem incidir mais fortemente sobre gestão integral dos recursos de informação das organizações, incluindo:

- **Planejamento**

Identificação das necessidades de informação e dos níveis de agregação de valor às demandas realizadas; estudo do impacto da informação no desempenho da organização; mapeamento e integração das unidades, pessoas e fluxos de informação na organização; desenvolvimento e

aplicação de metodologias para avaliação de fluxos, sistemas, produtos e serviços de informação, assim como aplicação crítica e criteriosa de sistemas computacionais e redes de dados.

- **Comunicação**

Teorias e modelos da comunicação e sua aplicação a estruturas organizacionais e a sistemas de informação; fluxos de informação, redes de valor agregado e interpessoais/intergrupais; comunicação de dados e interação homem-computador.

- **Gerência da Informação e sistemas de controle**

Compreensão do processo de tomada de decisão e do papel da gestão da informação; localização, coleta e análise de dados; *design*, especificação e análise de sistemas; aplicação de tecnologia de computadores; gestão de documentos; utilização de informação para controle gerencial e análise de negócios; utilização de técnicas de *workflow* para a identificação de fluxos de informação e dados; sistemas especialistas.

- **Gerência de recursos humanos**

Descrição, análise e avaliação de funções; recrutamento, seleção, treinamento; gerência de pessoal; motivação e relações interpessoais.

- **Gerência de recursos financeiros**

Contabilidade; análise e controle de custos; estratégias para suporte à decisão; programação, planejamento e estrutura orçamentária, incluindo estimativa de gastos; julgamento de desempenho (análise de custo-efetividade e de custo-benefício).

- **Promoção, vendas e marketing**

Publicidade e relações públicas aplicadas à produção de bens e serviços de informação; técnicas e estratégias de *marketing*, incluindo pesquisa de mercado.

- **Contexto político, ético, social e legal**

Estudo das situações políticas que englobam as atividades humanas em geral e de informação em particular; o papel do governo e de suas agências; as questões éticas e legais, incluindo o direito à privacidade, à não segregação informativa, à liberdade de informação e à segurança de dados, por exemplo.

A terceira área de abrangência da Ciência da Informação, igualmente de interesse e de formação acadêmica na área de Gestão, é a de tecnologia – como recurso e instrumento para o gerenciamento da informação –, na qual se insere o estudo de:

- **Sistemas computacionais: *hardware* e *software***

Os conteúdos, neste particular, envolvem os recursos de entrada, processamento, armazenagem e saída de dados; princípios de sistemas operacionais e programas aplicativos; o estudo e aplicação de pacotes de *software* para o armazenamento e recuperação da informação, mais especificamente a estrutura de bases de dados relacionais, leiaute de registros e parâmetros de busca; gerenciamento de sistemas de bases de dados; estudos de aplicação; especificação, *design*; implementação, avaliação e documentação de sistemas voltados para a gestão da informação.

- **Telecomunicações**

Domínio mínimo dos padrões, protocolos, interfaces; tipos de equipamento (*modems*, dispositivos eletrônicos e óticos de comunicação); redes de telecomunicação (incluindo LANS e WANS).

- **Aplicações da tecnologia da informação**

Em especial aquelas relacionadas com coleta, armazenagem e recuperação da informação, desde o videotexto, telex, passando pelas tecnologias COM e COLD\*, até o reconhecimento de voz, digitalização, tecnologias

---

\* *Computer Output on Microfilm* e *Computer Output on Laser Disc* (e demais variantes).

de discos compactos, telecomunicações, métodos de publicação eletrônica e de disseminação de documentos via redes, por exemplo.

- **Meio ambiente**

Princípios de ergonomia, proteção de dados, *copyright*, pirataria, criptografia etc.

Finalizando, a Ciência da Informação indica algumas áreas consideradas básicas, também aplicáveis ao contexto da Gestão da Informação, a saber:

- **Metodologia da Pesquisa**

Os métodos de: investigação, coleta de dados, amostragem, análise estatística, avaliação de resultados e produção de relatórios.

- **Linguística**

Os estudos sobre informação implicam conhecimentos básicos da linguagem natural e formal, das classificações lingüísticas, da semântica, sintática e pragmática, por exemplo.

- **Línguas estrangeiras**

Como recurso para a análise de fontes de informação e para a comunicação em um mundo conectado, de maneira a oferecer serviços de tradução e resumos.

Ainda que estas considerações possam ser tomadas como excessivamente abrangentes ou restritivas, a verdade é que o Gestor da Informação, como os demais profissionais da área de Ciência da Informação, exerce suas atividades em um âmbito razoavelmente controlado, identificado pela necessidade de gerência de um recurso de informação – que pode ser mais ou menos complexo, de acordo com a natureza do sistema, produto, serviço e/ou atividade de informação envolvida, dos canais e da estrutura de conectividade (incluindo padrões e procedimentos) disponíveis na fonte e no receptor, e das habilidades tecnológicas, gerenciais e de mediação (condições de efetivar serviços de valor agregado, no que se refere a conteúdos cognitivos) que o profissional

possa oferecer a indivíduos e grupos, dentro e fora das organizações.

Qualquer que seja o tempo e o espaço definido para sua atuação, o Gestor da Informação, para manter-se no presente e almejar um futuro, não pode deixar de otimizar a informação como recurso, o que implica um envolvimento consistente, permanente e criativo na criação, seleção e avaliação, gerenciamento, divulgação, utilização, preservação e políticas de direitos (privacidade, direitos autorais etc.) do trinômio **dado, informação e conhecimento**.

## **2.1. Formação acadêmica em Gestão da Informação**

Relativamente à formação em Gestão da Informação, o campo de atividade profissional é aquele que engloba, do ponto de vista gerencial, a sinergia entre as tecnologias de informação e comunicação disponíveis e os recursos/conteúdos informativos. O Gestor visará, em qualquer espaço e tempo, a desenvolver estratégias e estruturar atividades para a obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais, físicos e da informação ela própria (em diferentes formatos, conteúdos e “imersões”), para que indivíduos e grupos possam desempenhar suas atividades com base em informação com valor agregado (INTERNATIONAL FEDERATION FOR INFORMATION AND DOCUMENTATION, 1994). Tais atividades não divergem, diametralmente, das de demais profissionais da informação, ainda mais quando o mercado oferece, como tem oferecido progressivamente, mais que o nome de uma profissão, um leque de funções a serem desempenhadas.

De maneira geral, o Gestor da Informação vai mapear os pontos de uso da informação, identificando as necessidades e requisitos indicados/negociados com seus clientes. Segue-se o processo de coleta e avaliação da qualidade da informação solicitada, seu recebimento, possível armazenamento e as etapas de distribuição e uso. Além disto, o profissional deve implementar uma estratégia de acompanhamento de resultados, como parte de sua atuação integrada às equipes de trabalho da empresa/instituição, pois esta estará

estimulando, cada vez mais, a criação de equipes especializadas em informação. É este grupo de pessoas que agrega valor à informação. São profissionais que interpretam, analisam e sintetizam os conteúdos dos dados colocados à disposição na empresa/instituição e/ou coletados de maneira metódica e consistente no ambiente interno e externo. Tais equipes reúnem profissionais de áreas técnicas e gerenciais, cuja sinergia é orientada para o desempenho do “negócio”. Neste grupo, as relações interpessoais e os atributos de liderança, aliados ao conhecimento de fontes e ao acesso a tecnologias, indicam o cenário para o uso “inteligente” da informação e da criação de ambientes favoráveis para o compartilhamento e emprego efetivo do conhecimento.

Quanto ao uso das tecnologias, sua própria evolução/obsolescência em espaços de tempo cada vez mais curtos tem dificultado a definição de cenários de formação profissional e de habilidades específicas. A digitalização, as linguagens de marcação de objetos de informação virtuais, o *design* de interfaces *web* e as linguagens estruturadas para bancos de dados relacionais são as tecnologias do final do século XX e do início do século XXI. Contudo, não há garantias de que serão estas as tecnologias que permanecerão em um futuro próximo e, além disto, a tecnologia é um meio para um fim, isto é, uma ferramenta que auxilia os especialistas – da informação, em especial – a atingirem seus propósitos e objetivos. Desta forma, e por menos criativas que possam parecer, as decantadas habilidades pessoais se sobrepõem aos conhecimentos profissionais quando se pretende vislumbrar um cenário a médio e longo prazo. Para os profissionais da informação, mais que o domínio de tecnologias *ad hoc*, importa: sua capacidade de aprender de forma rápida e constante, sua flexibilidade para trabalhar com diferentes sistemas e exigências de informação e conhecimento, sua capacidade de assumir riscos, sua capacidade de atender ao público, suas habilidades interpessoais, sua capacidade de adaptação às mudanças e de trabalhar de forma independente. Todavia, e para que não se crie uma sensação de vazio, é possível arriscar a descrição de conhecimentos básicos, exigidos já na virada do século e que podem ser projetados para os próximos

anos. A demanda de atividades de informação exige, atualmente, conhecimentos sobre:

- redes de informação
- sistemas gerenciadores de bases de dados
- busca em bases de dados públicas e comerciais
- aplicações de microcomputadores e redes (LANs, WANs)
- *hardware*
- programação
- produtos em *CD-ROM* (e similares)
- produtos de informação multimídia
- tecnologia de imagem (MARION, 2001)

Paralelamente a tais conhecimentos, o Gestor da Informação deve assumir uma postura e uma abordagem sociotécnica, identificando: os grupos de trabalho com os quais deve interagir, “o que” o grupo precisa para trabalhar (equipamentos, informação, ambiente etc.), a maneira como o grupo encara e controla variáveis, e como as pessoas do grupo se inter-relacionam (seus papéis e fronteiras). A partir daí, e preferencialmente na forma de gerenciamento de projetos, deve desempenhar as seguintes atividades:

#### **Auxiliar**

- na definição das atividades do usuário e na explicitação de suas necessidades de informação

#### **Localizar e disseminar**

- informação de qualidade e criar consciência estratégica para a captação de informação de interesse

#### **Priorizar**

- informações relevantes para o usuário e/ou grupos de usuários
- qualidade da informação – no que diz respeito à exatidão, utilidade, aplicabilidade, contextualização e meio de difusão (papel, telefone, fax, *e-mail* etc.)



### **Personalizar**

- a forma de apresentação da informação

### **Utilizar**

- ferramentas de modelagem e apresentação da informação – adaptando o estilo, vocabulário e ênfase –, visando a tornar a informação atraente
- metodologias para o desenvolvimento de sistemas de informação

### **Desenvolver**

- pensamento crítico e analítico para entender problemas de informação e comunicação, conforme as perspectivas técnicas, tecnológicas, organizacionais e pessoais

### **Administrar**

- com a tecnologia de informação, analisando criticamente seu custo, qualidade e complexidade

O século XXI se inicia com a continuidade do paradoxo do excesso de dados e de informação, tornados acessíveis por um número crescente de canais de acesso e comunicação, e com a premente necessidade de um gerenciamento eficaz de tais recursos. O fluxo de dados e informação não mostra sinais de diminuição. Ao contrário, os esforços, metodologias e tecnologias voltadas à chamada “gestão do conhecimento” irão aumentar ainda mais o fluxo vertical e horizontal de dados e informações.

Porém, qualquer processo que objetive o acesso a uma “informação correta” depende da estruturação e coordenação cognitiva do conjunto de dados colocado à disposição e oferecido como produto e/ou serviço de informação para determinado cliente (pessoas ou grupos). Ainda maior que o paradoxo da “explosão da informação” ou da “explosão dos meios de transmissão da informação” é o paradoxo da capacidade de julgamento e das variadas demandas de informação das pessoas, que são, por definição, únicas, incertas, equívocas e conflitantes. A criatividade e a percepção dos parâmetros de tempo e de valor, associadas à informação que o cliente necessita, são os requisitos básicos para o oferecimento de serviços e produtos. Mais que nos

séculos anteriores e, em grande parte pelo uso intensivo da tecnologia, o cliente passará a exigir – para a sua comodidade e conveniência – a combinação de textos, gráficos, sons e imagens, como resposta a suas demandas. Além disto, a própria tecnologia determina expectativas relacionadas com a rapidez e o formato do “objeto de informação” colocado como resposta à demanda, assim como com o acesso a toda a informação por apenas uma fonte, e que esta não seja redundante.

A inserção do bacharel em Gestão da Informação na área de Ciência da Informação depende diretamente da capacidade deste de corresponder, pelo maior tempo possível, às exigências dinâmicas da sociedade, e de que suas atividades contribuam para que os recursos de informação sejam mais rentáveis e eficazes na tomada de decisões. Para tal, o profissional deve avaliar as possibilidades de criar novos tipos de serviço e novas aplicações possíveis de serem implementadas a partir da tecnologia disponível, de integrar e promover serviços em rede, e de atuar de forma efetiva na definição de políticas de informação. Tal visão de “resultados” e de exigência explícita de qualidade para essa atividade leva, inevitavelmente, a um composto de custos, preços e valores que devem ser definidos e negociados, assim como exige uma postura crítica e ética quanto aos processos que podem, artificialmente, tornar a informação escassa ou excessiva, prejudicando indivíduos e grupos em seus direitos intrínsecos e universais de acesso à informação de qualquer natureza.

Mais do que possuir um conjunto de técnicas e habilidades profissionais, o gestor de informação deve pensar e planejar estrategicamente, estruturar articulações políticas e analisar mercados e contextos. Para tal, é preciso um alto grau de mobilidade pessoal e profissional, que lhe permita atuar não só como um empregado, mas como consultor e assessor, cuja competência estará igualmente sendo avaliada conforme seu grau de atualização, capacidade de empreendimento e criatividade.

Todavia, por mais que se apliquem técnicas de administração e de tratamento/distribuição de informação, e que se dominem e se utilizem as mais

variadas tecnologias e estruturas, muitas questões ainda permanecem, como por exemplo:

- como determinar a relevância da informação produzida, recuperada ou consumida?
- como determinar e avaliar a percepção e/ou a identificação de “níveis de satisfação” do cliente?
- como lidar com o fato de que o processo informativo acarreta uma inseparabilidade e a exigência de serviços personalizados “não estocáveis”?
- como construir modelos e interfaces eficientes quando se pensa em produtos e serviços de informação em massa?

E, ainda, como superar o chamado “paradoxo da informação”, segundo o qual a efetiva recuperação da informação depende da habilidade do cliente de explicitar suas demandas de forma coerente e completa – o que é contraditório, pois se o cliente soubesse com exatidão o que deseja e como vai utilizar a informação recuperada no tempo e no espaço disponível, certamente prescindiria de qualquer serviço, unidade ou profissional dessa área?

Novamente, a questão não é definir qual é o melhor profissional no campo de atividades de informação, ou se haverá uma tendência a se requerer monopólios ilusórios de atuação em instituições, produtos e serviços. A questão também não é saber quem detém a “melhor” maneira de gerir a informação, mas que é capaz de gerar, em conjunto, soluções diferenciadas para clientes também singulares em suas demandas, e em ambientes onde a informação, se gerenciada de forma efetiva, ética e crítica, realmente possa definir espaços sociais, políticos, econômicos e culturais. A produção e o consumo compartilhados de informações, com um enfoque gerencial, visam a aproveitar racionalmente um recurso que, embora abundante “em espécie”, tende a ter gargalos para a sua utilização inteligente.

### 3. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DILLON, A. I Think Therefore IA? *Bulletin of the American Society for Information Science and Technology*, [S.l.]: ASIS&T, v. 27, n. 2, dec./jan. 2001.
- DUPAS, G. Globalização, exclusão e governabilidade. In: CONFERÊNCIA LATINO-AMERICANA E CARIBENHA DE CIÊNCIAS SOCIAIS, 1, *Anais*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco, 1999.
- FURTADO, C. Os desafios da globalização. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 01 dez. 1996, p.3.
- HORTON JR., F. W. Needs and careers in information services. *FID News Bulletin*, The Hague: FID, v. 42, n. 2, p.32-34, Feb. 1992
- INSTITUTE OF INFORMATION SCIENTISTS. *Criteria for Information Science*. Disponível em: <<http://www.iis.org.uk/membership/Criteria.html>> Acesso em: ago. 2001
- INTERNATIONAL FEDERATION FOR INFORMATION AND DOCUMENTATION. *Training on information resources management*. The Hague, The Hague: FID, 1994. 138 p. (FID Occasional Paper 7).
- MANUAL DE GESTÃO DE SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO. Curitiba: TECPAR; Brasília: IBICT, 1997. 257 p.
- MARCHIORI, P. Z. Bibliotecários, jornalistas e informáticos: a ocupação de posições relativas no campo de atividades de informação. *Trans-in-formação*, Campinas: PUCCAMP, v. 8, n. 1, p. 89-111, jan./abr. 1996.
- MARION, L. Digital librarian, cybrarian, or librarian with specialized skills: who will staff digital libraries. In: ACRL NATIONAL CONFERENCE, 10, 2001. *Proceedings*. Colorado: ALA, 2001.
- OPEN Horizons: three scenarios for 2020. The 1998 report from the Chatham House Forum. In: LIBRARY AND INFORMATION COMMISSION. *Skills for Knowledge Management: A briefing paper* by TFPL Ltd. based on research undertaken by TFPL on

behalf of The Library and Information Commission. Disponível em <[http://www.lic.gov.u/publications/executive\\_summaries/kmskills.html](http://www.lic.gov.u/publications/executive_summaries/kmskills.html)> Acesso em: ago. 2001

PONJUAN DANTE, G. *Gestión de información en las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones*. Santiago: CECAPI, 1998. 222 p.